L’AZIENDA DELL’ESSERE E L’AZIENDA DEL DIVENIRE: LA CAPACITA’ ESPANSIVA

A seguito della pubblicazione del precedente articolo sulla compatibilità del Gruppo di Comando e della presentazione della soluzione Radar1, abbiamo provato a porci una seconda domanda: come calcolare la capacità espansiva dell’impresa?

Questa domanda è sicuramente più complessa e complicata da affrontare, ma nella sua essenza significa riflettere **sull’azienda dell’essere (oggi) e sull’azienda del divenire (domani).**

Nella trasformazione tra essere e divenire ci sono alcuni punti da unire:

- il futuro si deve fondare su una solida, efficace e consolidata gestione strategica;
- senza una concreta attitudine al cambiamento sarà più complicato instaurare un processo di trasformazione;
- la pianificazione strategica deve essere ex-ante, cioè preventiva, dotando l’impresa di una governance (persone e processi) che, prima di tutto, si focalizzi anche sul futuro;
- la capacità di crescita futura deve fondarsi sull’identificazione e sulla mappatura delle opzioni strategiche migliori, più coerenti e più realizzabili.

Pragmaticamente, riteniamo che il miglior approccio per queste valutazioni sia quello fattuale e su quest’idea abbiamo sviluppato **Radar2** che intende mostrare **l’indice di espansione della gestione strategica** misurando l’orientamento e la propensione alla crescita e al cambiamento.

Assunti di partenza

Alla luce delle considerazioni e dei risultati del paper *"Lungimiranza come forma mentis. Indagine sull'efficacia della gestione strategica",* il punto di partenza da approfondire e dimensionare è la modalità con cui l'azienda affronta la **pianificazione strategica** nel suo complesso.

Il sistema di pianificazione strategica dovrebbe rappresentare la capacità di mappare e di selezionare le opzioni di crescita e di diversificazione più coerenti al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo e allo scopo dell'impresa.

Ciò detto, il focus principale da osservare sono la **crescita organica** (fatturato per attività generato da: clienti, marchi, categorie merceologiche, canali di vendita, forza vendita, modello di business ordinario, esistente e consolidato per cui l'azienda vanta il vantaggio competitivo), la **crescita inorganica** (fatturato generato da: nuovi modelli di business con lo stesso marchio, brand extension, industry extension, nuove categorie merceologiche, nuovi canali di vendita, nuovi target di consumo aggiuntivi, addizionali e complementari rispetto ai fatturati e attività inerenti alla crescita organica) e infine **la crescita straordinaria** (fatturato generato da: nuove imprese/start-up, partecipazioni societarie, acquisizioni e fusioni, lancio di nuovi brand, sfruttamento di nuovi brevetti, sfruttamento di nuovi diritti (asset), cambio di governance e/o assetto societario aggiuntivi, addizionali e complementari rispetto ai fatturati e ad attività inerenti alla crescita organica e allo sviluppo incrementale).

Radar2

Questa soluzione, come affermato precedentemente, mostra **l'indice di espansione della gestione strategica** che misura l'orientamento e la propensione alla crescita e al cambiamento dell'impresa.

Radar2, che può essere considerato uno **stress test**, osserva, oltre agli indicatori economici principali, la produttività, i processi, l'organizzazione, la governance e altri parametri analizzati in una dimensione temporale di 9 anni (5 passati, 1 presente, 3 futuri) e la rilettura qualitativa del piano strategico.

La soluzione esprime vari punteggi relativi ai vari parametri di efficacia della gestione strategica e operativa secondo la prospettiva esistente (passato/presente) e quella prevista (futura).

Conclusione

Questa soluzione di valutazione offre una visione sintetica e di alto profilo in merito all'efficacia della gestione strategica dell'impresa. Ovviamente, non è un modello universale, tanto meno esaustivo, e dovrebbe essere associato ad altre valutazioni (soddisfazione della clientela, clima interno, pianificazione strategica, ecc.).

Le possibili applicazioni per cui è stato realizzato sono:

- valutazione e revisione del ciclo strategico dell'impresa;
- analisi e selezione di nuovi progetti di diversificazione e programmi di acquisizione;
- due diligence, pre-acquisizione abbinata alle altre valutazioni finanziarie, commerciali, legali e operation;
- turnaround e costruzione del piano di ristrutturazione.

Emanuele Sacerdote